

BARAKONYI Károly

MIÉRT BETEG A MAGYAR EGYETEMI MENEDZSMENT?¹

A tanulmány annak áttekintésére vállalkozik, hogy milyen okok következtében jutott ide a magyar felsőoktatás, melyek a különösen beteg pontjai, s – a szerző véleménye szerint – miként orvosolható a baj.

A magyar egyetemek, főiskolák működésében válságtünetek mutatkoznak. Úgy tűnik, vezetőink egyre kevésbé tudnak megbirkózni az új kihívásokkal, a korábbi nyugodtabb állóvízből egyre viharosabb háborgó tengerre változó környezet okozta nehézségekkel. Szaporodnak a finanszírozási problémák, számos helyen csődhelyzet fenyeget, akadozik a modernizáció, a beindult integrációs folyamat formális fúziókba torkollik. Napjainkra az első rektori lemondásra is sor került. Ágh Attila² az állami finanszírozás elégtelenségére vezeti vissza a jelenség okát. Véleményem szerint a jelenség mögött meghúzódó okok ennél összetettebbek: az egyetemi vezetési rendszerek strukturális elégtelenségei, a felsőoktatási intézmények működését szabályozó törvényi keret hiányosságai is szerepet játszanak a jelenlegi kritikus és szemmel láthatóan egyre romló helyzet kialakulásában. Erre utal az a tény is, hogy az anyagilag jobb háttérrel rendelkező magánintézmények is hasonló problémákkal küzdenek, mivel hasonló irányítási struktúrákat alakítottak ki, mint az állami intézmények, ugyanazon törvényi feltételrendszerben tevékenykednek. A finanszírozás szintjének emelése önmagában csak tüneti kezelés lehet; mikro- és makro-szintű, mélyebb és átfogóbb irányítási reformokra is szükség lenne.

A múlt: 1950-1990

A kommunista hatalomátvétel után, 1950-től a hagyományos *egyetemi autonómia* gyakorlatilag megszűnt. A központi irányítás általánossá válásával az egyetemi hatáskörből szinte minden fontosabb döntés kikerült: a rektor személyéről a pártközpont és a területi pártszervezetek döntöttek, és a professzorokat, a vezető oktatókat sem az egyetem nevezte ki. Az egyetemi vagyoni állami kezelésbe került. A működési költségeket szinte teljes mértékben az állam finanszírozta, a saját bevételek aránya minimálisra csökkent, a fund raising tevékenység elsorvadt. A tudományos fokozatok odaítélése a Magyar Tudományos Akadémia kompetenciája lett, a habilitáció intézménye megszűnt, a kutatómunka súlypontja az akadémiai intézetekbe helyeződött át. A felsőoktatás a *fiatal korosztály relatíve alacsony hányadát* fogadta be. A főiskolai és egyetemi képzés párhuzamosságán alapuló *duális rendszer* működött, a hallgatói mobilitásra igény sem fogalmazódott meg, kreditrendszer nem létezett. A tradicionális, sokkarú egyetemeket szovjet mintára feldarabolták: egy-két fakultással bíró szakegyetemek tömege jött létre – a *szétaprózott egyetemi struktúra* a politika számára ily módon könnyebben irányíthatóvá és ellenőrizhetővé vált. Az oktatói mobilitás szűk keretek közé szorult. Az egyetemi tankönyvkiadást központosították: az önálló kiadói jog megszűnt. A 80-as évekre a rendszer egyes vonatkozásokban felpuhult: az egyetemi tanácsok bizonyos kérdésekben véleményt nyilváníthat-

1 Készült a T-25031 sz. OTKA „Felsőoktatási intézmények menedzsmenete” kutatási projekt keretében.

2 Egyetemek csődközelben. Magyar Hírlap, 2000. március 16.

tak, nőtt a hallgatói képviselő aránya, megjelentek a saját kiadású jegyzetek, élénkült az oktatói mobilitás, erősödtek a továbbképző rendszerek, megjelentek a saját bevételek stb. A rendszer alapjai azonban változatlanok maradtak: a *központi irányítás* – ha lazább formában is – de fennmaradt.

Rendszerváltás a magyar egyetemeken

A rendszerváltás éveiben az egyetemek igyekeztek megszabadulni a központi irányítás béklyóitól és visszazerezni régvolt és már-már elfelejtett, szinte emlékekben élő autonómiájukat. A kiharcolt jogokat az 1993-as felsőoktatási törvény kodifikálta. A kortárs nyugati egyetemek irányítási rendszerét kellően nem ismerve a *hágyományos (háború előtti) belső irányítási modell* került előtérbe. Az egyetemek visszakapták rektorválasztási jogukat (a három-négy éves rektori megbízásra a saját professzori gárda tagjai pályázhattak), az intézmények PhD és DLA tudományos fokozatokat ítélhettek oda, habilitációs eljárást folytathattak le és dönthettek professzoraik, oktatóik kinevezése ügyében, tananyagaikat szabadon kiadhatják.

Az *akadémiai élet ismét nagyfokú autonómiát élvezhet*. A törvény a duális rendszer keretében lehetőséget ad az egyetemeknek főiskolai szintű, a főiskoláknak egyetemi szintű szakok indítására, amennyiben az akkreditációs követelményeknek megfelelnek. Új színfoltként megjelent a felsőfokú szakképzés intézménye is. A szakmai színvonal ellenőrzésére, a minőségi követelmények biztosítására megalakult a *Magyar Akkreditációs Bizottság*, a felsőoktatás feletti társadalmi kontrollt pedig a *Felsőoktatási és Tudományos Tanács* képviseli. Az egyetemi tanácsokban a hallgatói képviselő 25-33%-os. Az intézményi jogosultságok közül azonban a gazdálkodási autonómia továbbra is hiányzik. Az évtized közepén életbe lépett a normatív finanszírozási rendszer: az állami juttatás az egyes szakokra felvett hallgatói létszámmal arányos – ennek keretében valamelyest nőtt a gazdasági döntések szabadságfoka, de a gazdálkodási korlátok továbbra is jelentősek maradtak.

Környezeti kihívások

A magyar egyetemeknek, főiskoláknak azonban – alig hogy visszanyerték hajdanvolt szakmai autonómiájukat – *már új társadalmi kihívásokkal kellett szembenéznük*, melyek további strukturális átalakulást, minőségjavulást

és mennyiségi növekedést kényszerítenek ki. A 90-es évek végére kibontakozó felsőoktatási modernizáció a felsőoktatási intézményi menedzsmentet új feladatok elé állítja:

- magas színvonalú tömeges képzés megvalósítása,
- az „életen át tartó tanulás” igényeinek kielégítése,
- hallgatói mobilitás megvalósítása,
- rugalmas, a társadalmi igényekhez alkalmazkodó képzési formák bevezetése,
- hatékonyabb gazdálkodás,
- az állam visszavonulása miatt a nem állami bevételek arányának növelése.

A korszerűsítési folyamatnak jelentős lökést adott a Világbankkal megkötött *felsőoktatási reformmegyezmény*. További modernizációs kényszer hordoz magában a küszöbönálló *Európai Unió csatlakozás*:

- A modernizáció középpontjában a globalizált világ feltételeiből adódó hazai *társadalmi igények* teljesebb kielégítése áll. A felsőoktatásban tanulók arányát radikálisan emelni kell: a cél 2010 tájékára a fejlett országok közel 50%-os beiskolázási arányának megközelítése. A 90-es években elindult felzárkózási folyamat eredményeként az arány ma már 30% körüli. A növekedés elsősorban a rövidebb idejű képzéseknél (felsőfokú szakképzés, főiskolai szint) és a távoktatásban kívánatos.
- Szükséges a *tömeges képzéssel összhangban lévő oktatási formák* kialakítása a színvonal megtartása céljából. A társadalmi igényekhez való rugalmas és hatékony alkalmazkodás megfelelő szintű és szaksztruktúrájú *kínálatot* igényel; a hallgató számára a mobilitás biztosítását, az egyes *képzési szintek közötti átjárás* lehetőségét kívánja meg.
- Mindezek a felsőoktatási intézmény menedzsment-jétől *stratégiai szemléletet*, a tudáspiac igényeire és változásaira való gyors és hatékony reagálást követelnek. Olyan új menedzsmentfunkciókra is szükség lesz, mint a piackutatás, controlling, stratégiai tervezés, hatékonyabb belső erőforrási allokációs rendszerek, motivációs és ösztönző rendszer stb. E funkciók koherens rendszere intézményeinkben ma még hiánycikknek számít, a vezetők egy részének a fogalom is ismeretlen.
- A hallgató számára a *mobilitás* azt jelenti, hogy adott intézményen belül és az intézmények között minél szabadabban mozogva olyan tudásanyagot halmozzon fel, amely a tudáspiacon a legjobban értékesíthető. Ehhez olyan *képzési struktúra* szükséges, amely lehetővé teszi a képzési lépcsőkön való felfelé ha-

ladást és a bármikori kilépést (lineáris struktúra az intézményen belül: felsőfokú szakképzés – főiskolai szint – egyetemi szint – PhD képzés), ugyanakkor a párhuzamos ágak közötti horizontális mozgást is biztosítja. Ehhez jól működő *kreditrendszer* is szükséges.

➤ A közelmúltban lezajlott *intézményi integráció* nyomán nagyméretű és bonyolult szervezetek jöttek létre, esetenként több tízmilliárd forintos költségvetéssel. A legtöbb intézmény többségének menedzsmentje nem készült fel ilyen típusú feladatok megoldására – a vezetési rendszer korszerűsítése, az eltérő kultúrák összehangolása nélkül az integráció kudarcra van ítélve. A jelenlegi egyetemi vezetési struktúra kisméretű, egyszerűbb felsőoktatási feladatok irányítására jött létre, eleve nem felelhetett meg napjaink és a jövő követelményeinek.

➤ Az 1993-as felsőoktatási törvényben meghirdetett *autonómia a gazdálkodási területekre eleve nem terjedt ki*. Ugyanakkor egy új tendencia is jelentkezett: az állam megkezdte kivonulását a teljes körű finanszírozásból (a normatív finanszírozás már bevezetésekor sem fedezte az előzetesen kalkulált összeget). Explicit követelmény lett a *társadalmi források felkutatása*, a saját bevételek arányának növelése. Ez szintén olyan vezetői feladat, amelynek a hagyományos magyar intézményi vezetés ma még általában nem tud megfelelni.

➤ Idejétmúlt az *intézményi vagyoni kezelésének módja*. A vezetők döntési hatásköre minimális a vagyontárgyakkal való gazdálkodást illetően – a legegyszerűbb racionalizálási döntéshez is különböző bürokratikus hivatalok engedélye szükséges. A fejlődés minden bizonnyal valamilyen közhasznú társasági forma, alapítványi működés, *board* típusú irányítási modell felé mutat, ahol a (megváltozott) intézményi menedzsment jogosítványai a gazdálkodási döntések terén is bővülnek.

Mi a probléma a menedzsmenttel?

Érzékelhető, hogy a modernizáció során szép számmal jelennek meg új feladatok, amelyek más típusú menedzsmenttudást, tapasztalatot, elkötelezettséget kívánnak meg. Már a modernizációs feladatok nagyvonalú felsorolásánál is jeleztük, hogy a mai egyetemi vezetés mennyire elmarad az új követelményektől, és milyen megoldások jöhetnek szóba. *Professzionális vezetésen* azt a menedzsmentet értjük, amely – a jelenlegivel ellentétben – a siker reményében képes felvenni a modernizá-

cióból adódó kihívás kesztyűjét, képes megvalósítani az újszerű menedzsmentfeladatokat. A mai magyar egyetemi vezetés általában nem ilyen. A magyar felsőoktatási intézményeknek tehát megváltozott körülményekkel kell szembenéznük: újszerű célokat kell kitűzni, *szemléletet és struktúrát szükséges váltani* és ezek alapján eddig nem ismert vezetési feladatokat megoldani. A menedzsment korszerűsítése tehát a hazai és a külső környezet radikális megváltozása miatt elengedhetetlen. A közelgő *EU-csatlakozás* a világban felismerhető általános felsőoktatási tendenciákat konkrét követelményekké transzformálja.

A kérdésre, *hogyan legyen a korszerű felsőoktatási menedzsment*, látszólag kézenfekvő a válasz: olyan, mint a fejlett országok egyetemeinek menedzsmentje. A válasz mégsem ilyen egyszerű, mivel a nyugati világ intézményirányítási rendszerei nagymértékben eltérnek egymástól nemzeti sajátosságuk, kulturális tradícióik, gazdasági fejlettségük különbözősége miatt. *Mechanikus másolással a modernizáció nem valósítható meg* – gondos elemzés, mérlegelés, adaptáció szükséges, amely figyelembe veszi nemzeti kultúránk eltérő vonásait, felsőoktatásunk tradícióit, hagyományainkat, eredményeinket és hibáinkat. Tájékozódásképpen érdemes áttekinteni az ilyen tudásalapú intézmények vezetéséről megfogalmazott vezetéstudományi megállapításokat is, amikor modernizációról, meglévő struktúrák módosításáról van szó.

Peter Drucker a jövő jellemző szervezetének a *tudásalapú szervezetet* tekinti, ahol a tudás és a felelősség hordozója az alsó szint: itt találhatók a szakemberek, a specialisták. Ez a hangsúly-áthelyezés olyan munkatársakat igényel, akik önállóan, felelősséggel képesek szervezni saját tevékenységüket. A felső szintről jövő utasítások helyébe a beosztottak, a fogyasztók, az irányítási központ közötti *visszacsatolás* lép. Az általa felvázolt szervezeti jövőkép lapos struktúrát mutat, amelyben a szaktudás az alsó szinteken koncentrálódik. Ez rendkívüli módon hasonlít egy mai (nyugati) egyetem, kórház vagy zenekar működéséhez, ahol a vezető főként koordinációs feladatokat lát el, a szakmai tudás hordozói a tanszékek, a professzorok, a kórházi osztályok és orvosok, vagy maguk a zenészek. A zenekari metafora alkalmasnak látszik arra, hogy az egyetemi vezetés korszerűsítésének problematikáját megvilágítsuk.

➤ Egy ilyen szervezetben a karmester meghatározó személy: fémjelzi az együttest, neve összeforr vele. A szakmáját külön szakon oktatják – igen ritkán fordul elő, hogy a *zenészek közül* választják a dirigentst. Alapvetően más a feladata, mint a zenészeknek, más ismeretekkel kell rendelkeznie. Gyakran évtizedek-

ben mérhető az az idő, amit a sikeres karmesterek egy-egy zenekar élén eltöltenek. A mai magyar gyakorlat ellentétben a nagy, integrált egyetemi szervezetek vezetőjével szemben sem a saját diszciplinájában elért tudományos eredményeinek kellene a meghatározó követelménynek lennie. Nem az a fontos, hogy a leendő rektor akadémikusi fokozattal rendelkezzen, sokkal inkább az, hogy megvannak-e benne azok a menedzserképessegek és vezetői ismeretek, amelyeket az újszerű modernizációs feladatok megkövetelnek.

- ◊ Vitatható a kiválasztás módja is. Alig akad arra példa, hogy egy nagyzenekar tagjai maguk közül *szavazással* válasszanak karmestert. A magyar egyetemi rektorválasztás mai formája is megkérdőjelezhető: kizárólag saját professzoraik jöhetnek szóba. A középkortól a II. világháborúig még funkcionált ez a kiválasztási rendszer, mivel az egyetemi rendszerek kisméretűek, kevésbé bonyolultak voltak (a 30-as évek összhallgatói létszáma egy mai vidéki egyetem hallgatói létszámához közelített); akkoriban az egyetemi oktatás inkább egy jobb képességű, kis létszámú elit képzését, a tudás és műveltség szentélyét, mintsem a tömeges oktatást jelentett. A háború előtt a rektori megbízás egy évre szólt, utána a leköszönő professzor folytatta oktatói-kutatói munkáját. A megbízás inkább megtiszteltetés volt a rektor „primus inter pares” szereplésével. A tudáspiaci robbanás korszakában egy modern egyetem vezetése már nem fogható fel megtisztelő poszt átmeneti ellátásának. A fejlett országok nagy állami egyetemeinek többsége már szakított ezzel a középkori hagyománnyal: a rektort (az egyetem vezetőjét) nem a társak választják, hanem a felettes szerv (*board*, irányító hatóság) nevezi ki, s nem négy évre, hanem gyakran évtizednél is hosszabb időre. A viharos változásokra kidolgozott stratégiai válasz megvalósítása *hosszú éveket igénylő feladat*. A jelenlegi (max. négy éves) vezetői ciklus hossza nem elegendő egy részleges strukturális reform véghezviteléhez sem, nemhogy a modernizáció teljes körű megvalósításához.
- ◊ Az egyetemi közeg *hallatlanul konzervatív*: egy sokkarú intézményben a vezetőválasztás csak kompromisszum eredménye lehet – s ha a vezető érdekeket sértő átfogó reformokat kezdeményez, meg sem választják, vagy ha igen, reformlépései lényegesen csökkentik vagy eliminálják újrávalásztási esélyeit. A mai vezető-kiválasztási rendszer kísérő jelensége a reformok elakadása, a visszarendeződés, az elavult

egyetemi struktúrák továbbélése és a költségfaló lát-szatreformok burjánzása.

- ◊ A tudásalapú szervezet *lapos struktúrá*t kíván meg, nincs helye a hierarchiának. Egy zenekarnál a fúvósok, vonósok maguk is magasan képzett muzsikuskok, tudják a dolgukat. Felkészültek, a szakmára már nem kell őket megtanítani. Utasítás helyett a koordináció a karmester alapvető feladata. Irányítási lépcső létezik: az információ a lehető leggyorsabban jut el az érintetthez, aki egy utalásból is tudja, mit kell tennie. A magyar egyetemek irányítási rendszere messze nem felel meg ennek modellnek: humboldti elveken, bonyolult, *többlépcsős hierarchiában* épül fel (rektor – kar – intézet – tanszék – tanszéki csoport – professzor stb.) a duális képzési rendszerhez kapcsolódóan: a karok erős várak, bástyái a tanszékek („*az egy diszciplína – egy professzor – egy tanszék*” elv érvényesül). Az eredmény: nagyszámú, mindössze néhány főt alkalmazó minitanszék, kari autarchia, párhuzamosságok. A mai modern egyetemek ezt a formát már igyekeznek túlhaladni: eltűnik a specializált diszciplínákra épülő „tisztá profilú” kis tanszékek rendszere, helyette néhány jóval nagyobb, a feladatokhoz rugalmasabban alkalmazkodó *department* jelenik meg.
- ◊ A cserélődő rektorok mellett a folytonosságot a gazdasági vezetőnek és a főtitkárnak kellene biztosítani – azonban gyakran ők is távoznak a rektorral együtt. A két funkciót egyesítő *kancellári* poszt nemigen terjed: az oktatókból vezetővé előlépett professzorok nem szívesen adják ki kezükből a gazdálkodási és igazgatási döntéseket. Középszerű szakemberek töltik be ezeket a posztokat, feladatuk többnyire másodrangú, a fontosabb döntésekhez csak asszisztálnak. A felkészültebbek a versenyszférában találják meg számításukat, a felsőoktatásban többnyire a második vonal képviselői kapnak szerepet.
- ◊ A rektor munkáját *rektorhelyettesek* segítik: ők is ugyanolyan amatőrök a menedzseri felkészültséget illetően, mint a választott rektor. Oktatási tevékenységük mellett, „másodállásban”, ciklusonként cserélődve látják el egy-egy fontos szakterület, funkció irányítását, „*homo novus*”-ként belecsöppenve a professzionális felkészültséget kívánó feladatok ellátásába, majd a rektorral együtt távoznak. Kötdésük saját szakukhoz, karukhoz nem egyszer elfogult döntésekkel jár.
- ◊ A tudásalapú szervezetek létrejötte és sikeres működtetése egyben a stratégiai gondolkodás, a *straté*

giai terv felértékelődését is jelenti. A küldetésnyilatkozat, a megvitatott és a dokumentált stratégiai terv az a kotta, amelyből a zenekar játszik. Ez rögzíti azt is, hogy a karmester kitől mit vár el. Egy ilyen rendszer nem nélkülözheti a fejlett belső *kommunikációs rendszert*, a hatékony *információs technológiát*, az *erős intézményi kultúrát*. A kultúra fejlesztése, a stratégiával való összhangjának kialakítása különösen fontos az újonnan létrejött integrált egyetemek esetében. A stratégiai szemlélet, az információs technológia vezetői szintű használata, az intézményi kultúra tudatos formálása ma még korántsem terjedt el, fehér hollónak számít.

- A külföldi modern egyetemi szervezeteknél már hosszabb ideje az *irányítási feladatok megosztása* figyelhető meg. Kettéválik a tanulmányi, az oktatási és a tudományos ügyek kezelése, valamint a stratégiai jellegű, pénzügyi, szerkezetátalakítást is igénylő kérdések vitele (board döntés) – a társadalom így ellenőrzi a felsőoktatásra fordított pénzeszközök felhasználását. A magyar felsőoktatási intézményekben ez a megosztás nincs jelen. A közvetlen társadalmi ellenőrzés hiánya, a menedzsment szakmai felkészültségének alacsonyabb szintje számos esetben kevésbé hatékony vagy pazarló döntésekhez vezet.
- A mai magyar egyetemi döntéshozatali folyamatban a *rektor helyzete* az olyan miniszterelnökéhez hasonlít, akinek a parlamentben nincs saját pártja. Komolyabb döntéseket csak az ellenérdekű felek teljes egyetértésével hozhat. Olyan időszakban, amikor alapvető strukturális átalakításokat kellene az intézményi menedzsmentnek végrehajtani, a modernizáció szinte reménytelennek tűnik: a jelenlegi belső irányítási struktúra átfogó reformok hatékony megvalósítására alkalmatlan.
- Megkérdőjelezhető a könnyen befolyásolható *hallgatók szerepe*, döntési jogosultsága is: Magyarországon példátlanul magas arányban (25–33%-ban) vesznek részt az intézmény stratégiai jelentőségű döntéseinek meghozatalában. Számos példát lehetne felhozni olyan esetekre, amikor progresszív kezdeményezések buktak meg nem egy egyetemen azon, hogy az érdeksérelmet szenvedő belső erők a maguk oldalára tudták állítani a bizonytalan hallgatói szavazókat (akárcsak a közelmúlt integrációs tárgyalások elemzése alapján is).

Az irányítási rendszernek csak néhány elemét ragadtuk ki annak érzékeltetésére, hogy a mai egyetemi struktúra mennyire nincs összhangban az újabb követelményekkel,

mennyire nem alkalmas a modernizációs feladatok hatékony, magas színvonalú végrehajtására. Számos olyan kérdést nem érintettünk, amelyek ma még megoldatlanok, vagy a problémák kezelése még éppen hogy csak megindult (kollégiumok helyzete, Student Service rendszerek, kontrolling, egyetemi marketing, a tandíj kérdése, döntési jogosultság telepítése stb.) Ezek mind olyan kérdések, amelyek megoldása nemcsak laikus testvéreket, hanem professzionális menedzsereket is igényel: új szemléletet, új irányítási struktúrát.

Mi a teendő?

A legfontosabb teendőket a teljesség igénye nélkül összefoglalva, a gyengélkedő magyar felsőoktatási menedzsment korszerűsítéséhez a következő feladatok megoldása látszik elengedhetetlennek:

- *Tulajdonreform* a felsőoktatásban: olyan megoldás szükséges, amelynek révén az egyetemek, főiskolák a rájuk bízott társadalmi vagyoni felelős gazdáivá válhatnak (pl. alapítványi formában való működés, stratégiai kérdésekben a társadalmi érdekeket képviselő board irányítás stb.), és amelyben a társadalmi ellenőrzés erőteljesebb.
- A *stratégiai szemlélet* meghonosítása, erősítése (képzés, továbbképzés, vezető-kiválasztás, stratégiai tervezés és menedzsment).
- A *gazdálkodó szervekkel* kialakított kapcsolatok erősítése, összehangoltabb együttműködés, harmonikusabb beilleszkedés a *társadalom* életébe (*fund raising*, szorosabb együttműködés a helyi közösséggel, nagyobb érzékenység a társadalmi igényekre stb.).
- A hallgatói mobilitás támogatására az *European Credit System* általános alkalmazása, a kreditek elismeretése egyetemen belüli társkaroknál, országon belüli társintézményeknél, az EU hasonló profilú társintézményeinél).
- Az egyetemi *szervezeti struktúra konszolidációja*, a párhuzamosságok megszüntetése, a „department” szervezési elvek felé közeledés; *reengineering* az intézményen belüli oktatási, kutatási, irányítási funkciókat illetően.
- Elmozdulás a *professzionális vezetés* irányába. Más típusú vezetőkre lenne szükség, akik más módon irányítják az intézményeket, mint a mai vezetők többsége. Egyetemeink vezetése, a rektor, a dékánok, a hallgatók szerepének megítélése ma is a humboldti modell nosztalgikus ideáin alapul, holott időközben mind a környezeti feltételek, mind a társadalmi

elvárások, mind az egyetemi szervezet bonyolultsága alapvetően megváltozott. Az ilyen szellemben vezetett intézmények a mai szigorúbb hatékonysági követelményeknek, a minőségi tömeges képzés igényeinek nem képesek megfelelni.

➤ Újra kellene gondolni, hogy a magyar felsőoktatás duális struktúrája vajon még mindig megfelelő-e tekinthető-e (miután az elmúlt években megtűzdtük a lineáris modellből átemelt elemekkel) és határozottabb lépéseket kellene tenni a *lineáris struktúra* kibontása irányába.

➤ Mielőbb szükséges lenne a magyar *felsőoktatás kormányzati szintű fejlesztési stratégiájának* kidolgozása, amely a makroszinten szükséges változásokat is realizálná.

Úgy vélem, hogy a megváltozott körülmények közepette a magyar felsőoktatási intézmények csak a *menedzsment modernizációjával* lesznek képesek a kihívásoknak megfelelni: a társadalmi igényeket teljesebben kielégíteni, hatékonyan működni. A finanszírozás javítása csak tüneti kezelés, amennyiben nem következnek be olyan *strukturális változások*, amelyek a modernizáció igényéből fakadnak. A valóban hatékony intézményi vezetés kialakításához, a professzionális menedzsment

működési feltételeinek megteremtéséhez azonban mind a felsőoktatás irányítási rendszerében, mind az intézményi vezetési rendszerekben egyaránt szükségesek strukturális változtatások.

Felhasznált irodalom

- Agenda 2000 – For a Stronger and Wider Union. Strassbourg, 1997
- Barakonyi Károly: Támogatás-szerzés: célok, projektek, akciók. Magyar Felsőoktatás, 1997/7. 21-24. p.
- Barakonyi Károly: Lehet-e gazdálkodni egy egyetemen? In.: „Tanácskozás a felsőoktatás finanszírozásáról” konferencia. Felsőoktatási Konferenciák Szövetsége, Budapest, 1997. október 3., 1-18. p.
- Barakonyi Károly: Egyetemek stratégiai managementje. Marketing-Menedzsment, 1998. április, 31-36. p.
- Barakonyi Károly: Strategic Management and Planning at Universities. EAIR konferencia, San Sebastian. 1998. szeptember 4-8.
- Barakonyi Károly: Changing Boundaries of University Autonomy – Case of Hungary. ASHE konferencia, Miami, 1998. november 4-9.
- Barakonyi, Károly: Hazai felsőoktatás és EU-csatlakozás. Magyar Felsőoktatás, 1999. június
- Memorandum on Higher Education in the European Communities. EUROPE /Documents. 1997. február 7.
- White Paper-Teaching and Learning: Towards the Learning Society. Brussels, 1995

2000 szeptemberében jelenik meg a Műszaki Könyvkiadó gondozásában

Bögel György

VERSENY AZ ELEKTRONIKUS ÜZLETBEN

című könyve. Az alábbiakban néhány bekezdést közlünk a bevezető fejezetből.

Ez a könyv a *verseny*ről szól: a szemünk előtt kibontakozó elektronikus gazdaságban lezajló színes, heves, totális és globális versenyről. Azt igyekszik bizonyítani, hogy ebben a világban a gyors és mélyreható technológiai változások miatt mindenkinek – államnak, régióknak, szektornak, vállalatnak, egyének – szüksége van versenypozíciója átgondolására, versenystratégiájának kidolgozására.

Az információs társadalomról, a csúcstechnológiai szektor gazdaság- és társadalomformáló szerepéről rengetegen vitatkoznak. A vitatkozók között némi leegyszerűsítéssel két nagy tábort különböztethetünk meg.

Az egyik szerint az információs világ beköszöntével elérkezett az „új gazdaság”, a „new economy” korszaka: *paradigmaváltásra* van szükség, a világot már nem lehet a régi törvényekkel magyarázni, abban nem lehet a régi módokon viselkedni. E nézet hívei rendszerint az amerikai „hosszú fellendülésre”, a „long boom”-ra hivatkoznak: 1945 és 1991 között az Egyesült Államokban összesen kilenc recessziós időszak volt, a kilencvenes évek eleje óta azonban a fellendülés töretlen, a tőzszeindexek újabb és újabb álomhatárokat lépnek át, a lendület az évezred végéig sajátos hangulatában sem tört meg. A GDP szépen növekszik, az infláció alig érzékelhető, a munkanélküliség alacsony, sőt egyes területeken munkaerőhiány mutatkozik. Ilyenre még nem volt példa a tőkés gazdaság történetében. A szocialista tábor összeomlott, a fejlődő országok piacgazdaságokat építenek, töretlenül folyik a globalizálódás és a gazdasági integráció. A régi közgazdasági tankönyveket ki lehet dobni, hiszen azok nem adnak magyarázatot az új jelenségekre. A technológia fejlődése nem ismer korlátokat, az új eszközök és rendszerek minden problémát orvosolni tudnak.

A másik tábor szerint néhány dolog valóban megváltozott, a világot azonban változatlanul a régi törvények mozgatják, legfeljebb azok néhány újjal egészültek ki, és a sajátos körülmények miatt esetenként szélsőséges formákban érvényesülnek. A csúcstechnológia jelenleg valóban maga után húzza a gazdaságot (ezt a statisztikák ismeretében aligha lehet tagadni), aki azonban egy gazdasági görbe felfelé tartó szakaszáról azt hiszi, hogy az örökké tart, súlyosan téved. „Hosszú fellendülés” valóban van, a „hosszú” azonban nem az „örök” szinonimája. A gazdaság szerencsés körülményeknek köszönhetően valóban jó passzban van, ebbe azonban mesterséges, esetenként irracionális, illuzórikus elemek is vegyülnek, a léggömböknek pedig előbb-utóbb ki kell pukkanniuk. Ha valaki nem mámorosodik meg a szép új világtól, leveszi a rózsaszín szemüvegét és egy kicsit alaposabban megnézi, mi is történik valójában, felfedezheti azokat a részben új, részben régi feszültségeket, mélyülő repedéseket, amelyek komoly veszélyt jelentenek az egyensúlyra, a gyors tempójú és harmonikus fejlődésre, vagy akár a politikai-társadalmi békére nézve.

E könyv szerzője a második táborhoz érzi magát közelebb, azzal a fenntartással, hogy egyrészt az igazság feltehetően valahol a két szélsőséges nézet között van, másrészt az objektív és megalapozott véleményalkotást erősen gátolja a jelenben folyó események túlságos közelsége: a fáktól nehéz meglátni az erdőt. A régi gazdasági és társadalmi törvények többsége ma is érvényes, csak persze az új körülményekhez kell igazítani őket. Ugyanakkor azoknak is igazuk van, akik azt mondják, hogy a technika fejlődése új körülményeket, új versenyfeltételeket teremtett, amelyek új stratégiákat, gondolkodási és cselekvési módokat kívánnak mindenkitől.

E könyvvel éppen az a célunk, hogy ezek átgondolását és megvalósítását segítsük.